

УДК: 33.05.005.93.334.716.658.15

## МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Жулавський Аркадій Юрійович<sup>1</sup>, професор, кандидат економічних наук  
Кісilenко Костянтин Сергійович<sup>2</sup>, студент  
Петренко Наталія Олександрівна<sup>3</sup>, студентка*

*<sup>1-3</sup>Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна*

*В статті визначені основні проблеми, щодо впровадження системи антикризового управління на промислових підприємствах. Детально розглянуті сучасні проблеми існування і розвитку промислових підприємств України. Для більш повного розуміння антикризового управління проведений аналіз теоретичних засад та історії розвитку систем антикризового управління в практиці закордонних держав та України.*

*Розглянуті основні методи та заходи, що застосовуються у рамках антикризової діяльності. Визначені заходи були змодельовані та впроваджені на конкретному підприємстві з оцінкою економічного ефекту.*

*Ключові слова: система антикризового управління, антикризові заходи, промислове підприємство, моделювання, економічний ефект.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2018.2-05

### ВСТУП

В часи, коли країна перебуває у стані глибокої економічної кризи, коли в країні не має чіткої стратегії виходу із кризи, а влада постійно випробовує нові і нові методи, звичайне управління підприємством скоріш за все не матиме успіху. В часи, коли більша частина підприємництва знаходиться на межі банкрутства і веде боротьбу за життя необхідна жорстка і чітка система управління. Антикризова система управління більше за інших відповідає умовам, що склалися. Саме тому, обрана тема статті є актуальною.

Проведений аналіз показав, що на сьогодні не існує єдиної дієвої антикризової системи управління. Саме тому кожна робота по вивчення такого управління та антикризових явищ є в якійсь мірі новою і унікальною. Саме спираючись на досвід впровадження антикризових систем в конкретному регіоні або державі можна визначити загальні тенденції для ефективного управління. Всі підприємства, що працюють у межах однієї держави за однаковими правилами, стикаються з однаковими проблемами. Завдання наукових та виробничих спеціалістів, що працюють у даному напрямку, виокремити спільні явища і створити систему, що діятиме в наш час на території країни незалежно від напрямку та галузі. Таким чином, в результаті дослідження існуюча антикризова система управління матиме подальший розвиток і стане більш практичною.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є формування системи антикризового управління на промислових підприємствах в існуючих умовах господарювання. На основі досліджень необхідно проаналізувати діяльність конкретного підприємства, що

перебуває у кризовому стані і, відповідно до результатів аналізу, розробити і впровадити дієву систему антикризового управління.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система антикризового управління являє собою комплекс узгоджених елементів, що взаємодіють між собою, діагностують ознаки кризи, сприяють її подоланню та подальшому поверненню до стабільного функціонування підприємства.

Основна мета антикризового управління полягає у створенні умов для стійкого функціонування підприємства в ринкових умовах у відповідь на будь-які перетворення в країні. Також це розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку будь-якої ситуації.

Ми живемо в часи, коли наша країна має досить нестабільне економічне становище. Це пов'язано з багатьма факторами. Але головне те, що у нестабільних умовах антикризове управління є завжди актуальним. Щоб детальніше розуміти особливості такого управління треба розглянути причини кризи в країні, адже з цими причинами нам доводиться щоденно вести боротьбу, щоб зберегти позитивний баланс та цілісність підприємств.

Отже, до основних причин кризи в Україні можна віднести такі:

- відкриття зони вільної торгівлі з країнами Європейського союзу. Не будемо виправдовуватися на предмет високої якості вітчизняної продукції. Те, що наша продукція у багатьох випадках має нижчу якість, ніж європейські аналоги – це факт. І це треба усвідомлювати. В умовах однакової вартості зона вільної торгівлі знищує національного виробника;

- повільне впровадження нових технологій. В наш час дуже активно розвиваються нові технології, що роблять продукцію більш дешевою без втрати якості. Це є можливим за рахунок зменшення часу виробництва та кваліфікації працівників для виконання роботи. На сьогодні в Україні є багато підприємств, що мають парк обладнання старіший за 30 років. Звісно про якість роботи на такому обладнанні не може бути і мови. Старе обладнання часто виходить з ладу та не відповідає своїм технічним характеристикам. В останні роки ми бачимо, що виробничий сектор намагається впроваджувати нові технології, але це носить лише локальний формат;

- відсутність підтримки з боку держави. В багатьох випадках виробничі підприємства залишаються один на один зі своїми проблемами. З боку держави доречно було б надавати державні замовлення, впроваджувати податкові канікули, інвестувати у технологічне оновлення підприємств. Можливо приклади такої роботи з боку держави є, але це знову ж таки має локальний характер;

- корупційність. Явище, з яким зараз ведеться активна боротьба. Але все ж таки тендера ведуться за домовленістю, матеріали та комплектація закуповуються корумповано, підрядні роботи виконуються за тими ж схемами. І це лише вершина айсбергу;

- відсутність стабільної фінансової взаємодії. Дуже часто після відвантаження продукції замовник затримує виплату. Якщо мова йдеться про державні підприємства, то ситуація погіршується. Після цього підприємець, який вже вклав оборотні кошти, змушений знаходити нові кошти, адже за виготовлену і реалізовану продукцію він своєчасно грошей не отримує. І так триває доти, доки підприємство не збанкрутує. Але тут є і зворотна сторона. Адже підприємець за відсутності коштів збільшує свої зобов'язання перед іншими підприємствами, які постачають йому матеріали. Тобто, маємо «замкнуте коло»;

- відкриття кордону з Європейським союзом (ЄС) та відтік кадрів. У зв'язку із відкриттям кордонів і спрощенням умов, щодо працевлаштування у країнах ЄС сьогодні існує тенденція масового виїзду за кордон українського населення. Виїжджають як низько кваліфіковані робітники, так і робітники з високою кваліфікацією. Праця за кордоном на сьогодні є більш оплачуваною ніж в Україні.

Хоча держава веде активну політику до заохочення працездатного населення до роботи на рідній землі, але досі праця закордоном є більш вигідною. В результаті, маємо відчутний дефіцит кадрів на виробництві, причому як робочих професій, так і керівників. Багато невеликих підприємств тримаються на спеціалістах передпенсійного віку. Але через 2 – 3 роки підприємства залишаться ні з чим, якщо ситуація не зміниться;

- праця за старими стандартами. Вже більше 25 років Україна вийшла зі складу СРСР. Але ми бачимо на прикладі великих виробничих підприємств, що методи управління майже не змінилися. Світ не стоїть на місці і ми маємо вже інше середовище, яке диктує свої «правила гри». Проблема великих підприємств в тому, що вони дуже «важкі» до переходу на принципово нові моделі управління. Це потребує титанічних зусиль. Але ці зусилля необхідні. На практиці ми бачимо, що великі підприємства змушені зменшувати виробничі площу, потужності через відсутність замовлень та робітників. Ці площі не просто простоюють, вони приносять підприємству збитки. І з кожним роком виробничі площі зменшуються. Якщо не провести стратегічних змін, то кінець буде один – банкрутство та ліквідація підприємства;

- геополітичні явища. Військовий конфлікт. Звісно, на сьогодні, це найважливіша причина кризового стану країни. Ні для кого не секрет, що для України найбільшим ринком збуту була Російська Федерація. На сьогодні цей ринок закритий. Альтернатива цьому ринку тільки в розбудові. До європейських ринків ми не дотягуємо, а на азійських та африканських ринках ще не маємо стабільного положення. Крім того, ринок Донбасу теж закритися. А Донбас був потужним промисловим сектором країни. Тепер він нічого не закупляє і не продає. Також, військовий конфлікт негативно впливає на інвестиційний клімат країни.

Отже саме така ситуація диктуватиме необхідність впровадження антикризового управління.

Для більш ширшого розуміння антикризового управління необхідно розглядати цей процес не тільки в рамках власної держави а також на прикладі інших країн світу, які можливо вже мали ті ж самі проблеми і вже мають провірений і дієвий «рецепт» боротьби з кризою. Крім того, Україна зараз знаходиться на «роздоріжжі». Наша держава поки ще не має чіткого курсу розвитку і досвіду подолання глибокої кризи. Тому доцільно було б перейняти досвід інших країн та впровадити його з елементами, які характеризують особливості регіонів.

Фінансова статистика свідчить про те, що в останні 30 років економіка 17 провідних країн зазнавала вплив 113 фінансових криз. 45% з них становили кризи фондового ринку, 38% - кризи в банківській сфері і 17% - валютні кризи [1].

Наш світ активно змінюється, тому і надалі буде зазнавати кризових ситуацій. Але, маючи потужні антикризові інструменти і багатий досвід антикризового управління, країни зможуть більш активно долати проблеми, пов'язані із кризовою ситуацією.

Порівняння антикризових заходів країн світу наведено у таблиці 1.

Враховуючи антикризові програми, слід розуміти, що всі ці дії були спрямовані на «лікування симптомів». Метою таких дій було виграти час для переосмислення та прийняття більш дієвих заходів. Першочергова мета полягала у збереженні поточних показників, тобто у зупиненні процесу падіння економіки. І, як ми бачимо, провідні країни світу з цим завданням впоралися.

Вітчизняні підприємства мають ті ж самі можливості для подолання кризових явищ, що і інші країни світу. Але специфіка держави, менталітет, культурні особливості призводять до того, що багато методів, що діють у інших країнах в нашій країні не приносять суттєвого результату. І навпаки, методи, що не приносять результату у інших країнах, в нашій країні вдало впроваджуються.

Отже, розглянемо особливості впровадження антикризового управління в Україні.

При наявності багатьох інструментів велика кількість підприємств стикається із бездієвістю антикризових програм. Чому це так? Є декілька причин неефективного антикризового управління:

Таблиця 1 – Порівняння антикризових заходів країн світу

№ п/п	Країна	Антикризові заходи
1	Сполучені Штати Америки (криза 2008 р.)	Закон на основі правила П. Волкера, який обмежує інвестиційно-банківські послуги, в тому числі для виробничого сектору. Держава збрала у своєму відомі всі валютні операції та зменшила ризик їхнього використання до мінімуму [2]. Регулювання обмінного курсу долару за рахунок стимулювання експорту та стримування інфляції [2].
2	Європейський Союз (криза 2010 р.)	В 2010 році було створено Європейський стабілізаційний механізм (ЄСМ). Тобто, країни Європейського Союзу створили єдиний фонд і вклали в нього гроші та цінні папери. Зараз загальна вартість фонду становить 700 млрд. євро. Максимальний обсяг кредиту одній з держав ЄС може бути не більш 500 млрд. євро. Розроблені спеціальні програми по стабілізації країн. Ресурси на ці програми надавали ЄС, ЄЦБ та МВФ. Кожна програма є індивідуальною, враховуючи проблеми та особливості держав [4]. Приватизація (Чеська Республіка). Держава передавала у власність підприємця своє майно. Планувалося, що питома вага державної власності складатиме до 10 – 15% [6].
3	Китайська Народна Республіка (2008-2010 р.)	Виділено 586 млн. доларів США на монетарне стимулювання (подібний сценарій США) та на кредитування розвитку інфраструктури [7].
4	Україна (сьогодення)	Економічні реформи та кредитування від МВФ.

- банальне не знання про те, що таке є антикризове управління і як його вести. Багато підприємств не має своїх спеціалістів з антикризового управління. В результаті вся діяльність зводиться до здійснення безліч спроб. У керівництва не має впевненості у вірності вибору рішення. Тому вся програма зводиться до хаотичного руху в надії на те, що пощастить вгадати;

- відсутність прогнозування. На вітчизняних підприємствах, як правило про кризу дізнаються, коли вона вже йде повним ходом. Прогнозувати кризу ніхто не береться. Звісно попередження кризових явищ є менш витратним, ніж боротьба з повноцінною кризою;

- відсутність ініціативи оновлення технологій. Зараз є багато підприємств, які рахують лише отриманий прибуток. Керівники не задумуються ні про що окрім власних доходів. Поки є дохід, поки можна нічого не змінювати. Але ж в цей самий час є конкуренти, які не мають бренду, але витрачають ресурси на оновлення технологій, навчання робітників. Тому в один момент, коли конкуренти вийдуть на ринок з однаковою, або меншою вартістю продукції звичайний підприємець вимушений буде вдаватися до непопулярних дій (зменшення штату, зарплат, премій, інших соціальних гарантій);

- значне податкове навантаження. Навіть якщо підприємець є чутливий до змін та прогнозування, державна податкова система в багатьох випадках значно

ускладнює діяльність. Все зводиться до того, що підприємець просто не має достатньо коштів для вкладання у нове обладнання та кадровий потенціал. Тому він має або ризикнути і взяти кредит, або чекати поки його підприємство почне переживати спад, з якого вже не зможе вибратися;

- несприятливий інвестиційний клімат. У випадку нестачі коштів інвестиції є дуже актуальним та вигідним рішенням. Але у силу наявності в Україні військового конфлікту, значних рівнів інфляції та безробіття український інвестиційний сектор не є привабливим. Тому підприємець у більшості випадків знаходиться один на один з державою, яка і без того має істотний дефіцит бюджету.

Таким чином, можемо сказати, що в нашій країні антикризове управління є дуже специфічним хоча б тому, що воно не є системним. Воно є хаотичним, відбувається на власний розсуд. Тому на сьогоднішній день важко говорити про ефективність антикризових заходів. Але це питання є дуже актуальним і в найближчому майбутньому цілком з'явиться одна, дієва для України антикризова програма.

Існуючі проблеми управління промисловими підприємствами можна розглянути на ПрАТ «Глухівський завод «Електропанель». Для аналізу стану підприємства були розглянуті:

- ефективність менеджменту організації;
- ефективність управління персоналом;
- ефективність виробничої діяльності;
- фінансовий стан підприємства;
- загроза банкрутства за методами Таффлера та Терещенка [8].

Результати аналізу стану підприємства викладемо у вигляді таблиці 2.

Згідно розрахунків маємо наступну ситуацію:

- ефективність менеджменту організації знаходиться на задовільному рівні;
- ефективність управління персоналом також знаходиться на задовільному рівні;
- ефективність виробничої діяльності організації має негативні ознаки, адже не використовує достатньо своїх виробничих потужностей і виготовляє нерентабельну продукцію;
- фінансовий стан підприємства незадовільний. Низький рівень автономії, стійкості та ліквідності;
- загроза банкрутства за методом Таффлера показує наближеність до стану банкрутства; метод Терещенка показує, що підприємство майже збанкрутувало.

Для моделювання системи антикризового управління можна впровадити стратегічні та оперативні заходи.

До стратегічних заходів належать:

- надання більшої автономії для підприємства, як складової частини концерну;
- дотримання процедури зобов'язань, які беруть на себе підприємства концерну;
- проведення активної роботи по залученню інвестицій;
- посилення інтернет-бази підприємства;
- взаємодія з адміністрацією міста (району, області);
- розвиток закордонних ринків;

Вплив оперативних заходів можна оцінити за допомогою експертної оцінки та ситуаційного аналізу, (див.табл.3).

Виконані розрахунки показують, що можна за допомогою антикризових заходів тільки на оперативному рівні зменшити витрати на 26,1%, собівартість продукції на 32,8% та збільшити обсяг реалізації продукції на 45,8%. Всі ці зміни приведуть до збільшення фінансового результату (прибутку). Хоча на даний момент, мова йдеться, як мінімум, про подолання збиткового фінансового результату.

Таблиця 2 – Аналіз стану підприємства

№ п/п	Вид оцінювання	Показник	Початок періоду	Кінець періоду	Висновки
1	2	3	4	5	6
1	ефективність менеджменту організації	Рівень керованості		0,64	Перенавантаженість керівника
		Коефіцієнт раціональності структури		0,44	Нормальна ситуація
		Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу		0,07	Нормальна ситуація
		Коефіцієнт дублювання функцій		0,25	Нормальна ситуація
2	ефективність управління персоналом	необхідна плинність кадрів		0	Нормальна ситуація
		додана плинність кадрів		0	Нормальна ситуація
		надлишкова плинність кадрів		6	Нормальна ситуація
		коефіцієнт плинності працівників		0,7	Нормальна ситуація
		коефіцієнт закріплення кадрів		0,83	Нормальна ситуація
3	ефективність виробничої діяльності	відносний показник витрат на одиницю продукції		1,12	Витрати перевищують доходи (значення > 1)
		показник фондівдачі	7,1	6,9	Зменшення фондівдачі
		показник рентабельності продукції		-5,4	Підприємство випускає нерентабельну продукцію
		показник продуктивності праці	199,5	203,2	Збільшення продуктивності праці
		показник використання виробничих потужностей		0,42	Нераціональне використання виробничих потужностей

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6
4	Фінансовий стан підприємства	коефіцієнт автономії	0,37	0,36	Значення менше нормативного 0,5 і зменшується далі. Фінансовий стан залежний
		коефіцієнт фінансової стійкості	0,60	0,57	Значення менше нормативного 1,0 і зменшується далі. Фінансовий стан нестійкий
		коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,010	0,003	Значення менше нормативного 0,2...0,35 і зменшується далі. Фінансовий стан майже неліквідний
		коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,37	1,35	Значення більше нормативного «0», але зменшується. Власний капітал маневрений
		коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,27	0,26	Значення менше нормативного 0,6...0,8 і зменшується далі. Але критичне значення 0,1 ще не настало. Забезпеченість власними оборотними коштами дуже низька
		Коефіцієнт відновлення платоспроможності		0,67	Значення менше нормативного «1». Підприємство не матиме змогу відновити платоспроможність у наступні півроку
5	Загроза банкрутства	Модель Таффлера	0,40	0,41	Значення більше нормативного 0,3, але дуже наближене до нього. Загроза банкрутства існує
		Модель Терещенка	-0,28	-0,14	Значення менше «0», отже підприємство майже

					збанкрутувало
--	--	--	--	--	---------------

Таблиця 3 – Вплив оперативних заходів на загальний стан підприємства

№ п/п	Найменування заходу	Вплив антикризових заходів на фактори, %		
		Накладні витрати, тис. грн.	Собівартість реал. прод., тис. грн..	Об'єм продажів
1	2	3	4	5
1	Скорочення площ	0,6	-	-
2	Централізований розподіл фінансових ресурсів	4,2	-	-
3	Списання основних засобів	3,8	-	-
4	Зменшення неліквідних запасів	5,2	-	-
5	Впровадження енергоефективних технологій	0,9	-	-
6	Контроль за своєчасними обов'язковими сплатами	1,5	-	-
7	Контроль за ПММ	2,2	-	-
8	Залучення висококваліфікованих працівників	1,5	-	-
9	Переведення працівників на роботу за договором ГПХ	1,1	-	-
10	Зменшення кількості і тривалості нарад	-	-	-
11	Мотивування працівників за заходи, щодо економії	4,3	-	-
12	Збільшення соціальних складових	-	-	-
13	Впровадження сучасних програмних продуктів	0,8	-	-
14	Робота із замовниками за передплатою	-	-	-
15	Робота із дилерами	-	-	5,2
16	Аналіз ринку на предмет нових ніш продукції	-	-	10,1
17	Аналіз продукції конкурентів	-	-	0,3
18	Освоєння нових ринків (стратегічний захід)	-	-	30,2
19	Використання ділових відходів	-	2,8	-
20	Раціоналізація конструкції продукції	-	3,2	-
21	Уніфікація конструктивних елементів	-	1,8	-
22	Застосування нових технологічних прийомів	-	2,9	-
23	Раціональність структури закупівель	-	6,5	-
24	Заміна закордонних комплектуючих вітчизняними	-	7,2	-



Продовження таблиці.3

1	2	3	4	5
25	Впровадження серійного виробництва	-	3,4	-
26	Виконання окремих технологічних операцій на інших підприємствах	-	3,2	-
27	Контроль за логістикою	-	1,8	-
	<b>Всього:</b>	<b>26,1</b>	<b>32,8</b>	<b>45,8</b>

За допомогою методу екстраполяції на 2019 рік після впровадження антикризових заходів матимемо економічний ефект на рівні 983,26 тис. грн. (дивись рисунок 1) Для порівняння зобразимо ситуацію до впровадження антикризового управління (рисунок 2).

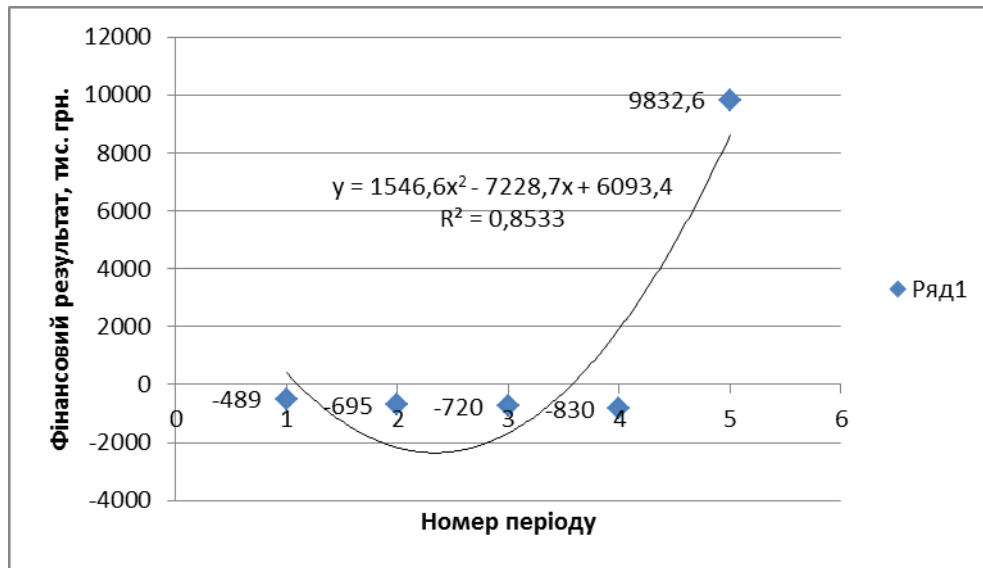


Рисунок 1 – Визначення економічного ефекту на 2019 рік.

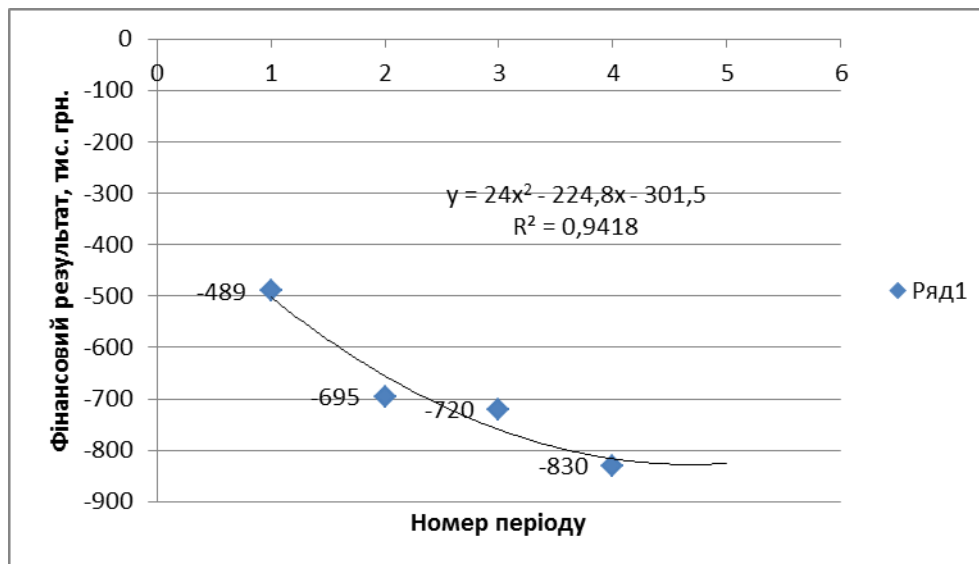


Рисунок 2 – Стан підприємства до впровадження заходів антикризової діяльності  
ВИСНОВКИ

Система антикризового управління є дієвим інструментом для подолання кризи на промислових підприємствах в умовах сьогодення. Не дивлячись на те, що вітчизняна система антикризового управління досі знаходиться на етапі розробки, становлення та удосконалення ми маємо можливість користуватися вже існуючими заходами і отримувати стабільний та високий результат на прикладі конкретного підприємства.

#### SUMMARY

The article outlines the main problems regarding the implementation of the anti-crisis management system at industrial enterprises. The modern problems of the existence and development of industrial enterprises of Ukraine are considered in more detail. For a more complete understanding of the anti-crisis management, an analysis of the theoretical foundations and history of the development of the implementation of the anti-crisis management system on the example of foreign countries and Ukraine was conducted. The way of development of anti-crisis activity of foreign countries and Ukraine is comparatively and general features are defined.

The article reviewed the main methods and measures used in the framework of anti-crisis activities. The identified measures were modeled and implemented at a specific enterprise with the definition of the economic effect.

Key words: anti-crisis management system, anti-crisis measures, industrial enterprise, modeling, economic effect.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Головін Р.Г. «Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу» (здобувач наукового ступеня кандидата наук з державного управління кафедри державного управління і менеджменту НАДУ)
2. Історія економіки та економічної думки: від ранніх цивілізацій до початку XX ст. : навчальний посібник / ред.: В. В. Козюк, Л. А. Родіонова. - К. : "Знання", 2011. - 566 с.
3. Терес А.В. «Стабилизационные мероприятия ЕС и стран Центрально-Восточной Европы в борьбе с мировым финансовым кризисом» / Институт мировой экономики и международных отношений НАН Украины.
4. Шамбовський Г.О. «Досвід антикризового регулювання в розвинутих країнах світу» (Львівський національний університет ім. І. Франка)
5. О.М. Матусова «Особливості антикризової політики Китаю в умовах світової фінансової кризи» (Київський міжнародний університет)

6. Антикризове управління від банкрутства до фінансового оздоровлення / Під ред. Г. П. Іванова. М. : Закон і право, ЮНІТИ 2009 - 73 с.
7. Кам'янецька О.В. «Польський досвід антикризового розвитку економіки» (Київський національний торговельно-економічний університет).
8. Кириченко О.П., Дранко С.В. «Методи та моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємства» (Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова)

*Надійшла до редакції 31 серпня 2018 р.*